

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Persaingan yang ketat didunia bisnis menyebabkan setiap perusahaan harus bisa beradaptasi menyesuaikan kondisi mereka dengan keadaan dan perubahan yang terjadi. Perusahaan harus tanggap menciptakan strategi yang mereka jalankan untuk memenangkan persaingan dan mempertahankan bisnisnya. Perusahaan harus terus meningkatkan keuntungan yang diperolehnya, salah satu faktor terpenting dalam mewujudkan ini adalah dengan mengefektifkan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Sumber daya manusia merupakan inti dari perusahaan. Perusahaan mencapai keberhasilan melalui sumber daya manusia yang dimilikinya. Keberhasilan bagi perusahaan merupakan sarana untuk mengembangkan perusahaan dan bersaing dengan perusahaan lain, sedangkan bagi karyawan keberhasilan merupakan sarana untuk pemenuhan kebutuhan pribadinya dan mengembangkan potensi diri.

Karyawan sebagai seorang manusia pasti memiliki pikiran, perasaan dan perilaku tertentu. Perusahaan harus mampu mengelola ini dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuannya. Setiap perusahaan dapat dipastikan ingin karyawannya memiliki kinerja tinggi. Kinerja menurut Mangkunegara (2010:9) adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab pekerjaannya.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik, pekerjaan, sistem kompensasi dan aspek-aspek ekonomi (Susilo 2002). Dapat dicermati salah satu faktor terpenting dalam upaya peningkatan kinerja adalah sistem kompensasi. Sistem kompensasi didalamnya menyangkut insentif (Husein 2007 : 16).

Insentif adalah pemberian upah atau gaji yang berbeda bukan didasarkan pada jabatannya namun karena perbedaan prestasi kerja (Samsudin, 2006 : 194). Tujuan insentif untuk meningkatkan motivasi dalam upaya mencapai tujuan perusahaan (Handoko, 2010:176). Perusahaan merancang insentif agar karyawannya memiliki kinerja luar biasa dengan harapan karyawan menjadi lebih giat bekerjanya. Karyawan akan termotivasi berprestasi karena mendapatkan hasil imbalan yang lebih baik pula melalui insentif yang didupatkannya. Motivasi mempersoalkan bagaimana mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2010:141).

Berbagai hasil penelitian telah dilakukan yaitu Firman Alamsyah (2013) menunjukkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah benar dan dapat diterima. Nuraini Firmandari (2014) membuktikan kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi memoderasi hubungan antara kompensasi dan kinerja. Dorongan harus selalu diberikan perusahaan jika ingin kinerja karyawan baik dan tujuan perusahaan tercapai.

PT Jiwasraya (Persero) adalah perusahaan badan usaha milik negara (BUMN) yang sudah ada sejak jaman Belanda dan fokus bergerak dalam bisnis jasa asuransi. Produk asuransi saat ini semakin dicari dan dibutuhkan masyarakat seiring meningkatnya kesadaran masyarakat akan jiwanya. Persaingan perusahaan jasa asuransi saat ini sangat ketat, ada sekitar lebih dari 20 perusahaan yang bersaing. Peluang bisnis yang semakin besar dan persaingan yang ketat ini tentunya mengharuskan perusahaan Jiwasraya mempunyai strategi bisnis yang tepat. Jiwasraya sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa harus memberikan pelayanan berkualitas. Pelayanan yang berkualitas dapat diwujudkan dengan adanya sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi.

SDM perusahaan Jiwasraya ada dua macam yaitu karyawan tetap dan karyawan tenaga pemasaran atau agen. Agen di Jiwasraya statusnya sebagai mitra kerja. Agen merupakan ujung tombak pemasaran produk asuransi Jiwasraya. Maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh kinerja agen ini. Perusahaan Jiwasraya memerlukan agen yang memiliki kinerja benar-benar tinggi karena persaingan yang ketat. Agen di perusahaan Jiwasraya terbagi berbagai jenis menurut tingkatannya. Agen dengan populasi terbanyak di Jiwasraya adalah agen *Marketing Associated* yang bertugas untuk menjual, menawarkan dan memperkenalkan produk-produk asuransi. Kinerja agen *Marketing Associated* Jiwasraya dalam beberapa tahun terakhir dianggap belum memenuhi target perusahaan. Hasil ini dapat dilihat dalam tabel kinerja berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**Data Kinerja Agen Marketing Associated 2014-2016 (dalam Rp)**

Tahun	Target 1 Tahun		Realisasi (Rata-rata)		Pencapaian (%)		Ket.
	Premi	Polis	Premi	Polis	Premi	Polis	
2014	120.000.000	12	49.157.000	6	45	46,1	Tidak Tercapai
2015	120.000.000	12	35.671.000	4	30	30,7	Tidak Tercapai
2016	120.000.000	12	24.249.000	3	25	23,2	Tidak Tercapai

*Sumber : PT. Jiwasraya Kantor Cabang Malang Kota*

Data tabel diatas menggambarkan rata-rata kinerja agen *Marketing Associated* rendah karena tingkat pencapaian agen dalam 3 tahun tersebut tidak mampu mencapai target premi dan polis perusahaan bahkan pencapaian premi dan polis semakin menurun. Tabel tersebut juga menunjukan tidak adanya ketepatan waktu dalam mencapai premi dan polis. Melihat hasil perhitungan ini target yang seharusnya 1 tahun akan membutuhkan waktu 3 tahun dalam mencapai target tersebut.

Pentingnya peran agen membuat perusahaan Jiwasraya mengelolanya dengan startegi memberikan insentif yang besar kepada agen dengan maksud memancing agen agar lebih giat mencari nasabah. Insentif ini diwujudkan dengan bentuk komisi, *persistensi* polis dan bonus wisata. Komisi diberikan kepada agen berdasarkan premi yang dibayarkan nasabah sebesar 25 % dari pembayaran premi dan akan berkurang ditahun-tahun berikutnya sampai batas akhir 3 tahun. *Persistensi* polis adalah penghasilan tambahan agen apabila pembayaran premi setiap tahunnya lancar, besarnya tahun pertama 4% dan tahun berikutnya 2%, 1,5% dan 1%.

Bonus di PT. Jiwasraya adalah wisata ke berbagai tempat menarik namun bonus ini jarang diraih oleh agen *Marketing Associated* PT Jiwasraya Cabang Malang Kota. Data tersebut sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Data Bonus Wisata Agen *Marketing Associated* Jiwasraya Cabang Malang Kota Tahun 2016**

No	Keterangan		Realisasi	
	Jenis Bonus Wisata	Target	Pencapaian	Keterangan
1	Tujuan Eropa (Amsterdam-Paris)	650 poin	0	Tidak Mendapatkan
2	Tujuan Holy Land (Kristiani)	500 poin	0	Tidak Mendapatkan
3	Tujuan Umroh (Islam)	350 poin	0	Tidak Mendapatkan
4	Tujuan Asia (Korea Selatan-Jeju)	300 poin	0	Tidak Mendapatkan
5	Tujuan Domestik (Batam-Singapura)	175 poin	2	Mendapatkan

*Sumber PT. Jiwasraya Cabang Malang Kota*

Data tabel diatas dapat menunjukkan bahwa hanya 2 dari 47 agen *Marketing Associated* yang mendapatkan bonus wisata tujuan domestik (Batam-Singapura). Cara mendapatkan poin dalam bonus wisata PT. Jiwasraya adalah dengan jumlah pencapaian premi. Pencapaian dalam jenis premi sekaligus dibagi Rp5.000.000 dan jenis premi berkala dibagi Rp1.000.000. Hasil pembagian tersebut akan menunjukan jumlah poin yang didapat.

Bonus wisata ke berbagai tujuan diberikan perusahaan karena menganggap bonus akan memotivasi dan menambah gairah karyawan untuk berprestasi dalam kinerjanya. Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan manajer PT. Jiwasraya Cabang Malang Kota, agen sedang mengalami

penurunan gairah kerja disebabkan kurangnya perhatian perusahaan akan aktivitas agen yang membutuhkan subsidi biaya transportasi dan makan saat mencari nasabah. Agen juga tidak terikat kantor dan memiliki jam kerja yang bebas, hal ini menyebabkan hubungan antar agen dan karyawan tidak terlalu akrab sehingga kurang memberikan dorongan satu sama lain. Motivasi kerja tentunya harus dijaga dan ditingkatkan. Hal ini sesuai dengan penelitian Erly Juliyani (2013) yang menyatakan secara parsial motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan Prasarana Perikanan Samudra Cabang Brondong Lamongan.

Fenomena-fenomena diatas menimbulkan ketertarikan peneliti. Dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia(MSDM) memiliki peran penting dengan kegiatan *marketing* PT. Jiwasraya cabang Malang Kota, dimana perusahaan akan mencapai target apabila SDM dalam organisasi melakukan aktivitasnya dengan maksimal, Mathis (2002). Penelitian ini berfokus bagaimana insentif berpengaruh terhadap kinerja Agen Jiwasraya Cabang Malang Kota dan motivasi memperkuat atau memperlemah hubungan pengaruh insentif kepada kinerja, maka peneliti mengambil judul **“Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variable Moderasi. (studi pada Agen PT. Jiwasraya Kantor Cabang Malang Kota”**.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana insentif, kinerja dan motivasi karyawan PT. Jiwasraya Cabang Malang Kota ?

2. Apakah insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jiwasraya Cabang Malang Kota ?
3. Apakah motivasi memoderasi pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada PT. Jiwasraya Cabang Malang Kota ?

**C. Batasan Masalah**

1. Teori Motivasi yang digunakan adalah teori dari Aldefer yaitu kebutuhan eksistensi, keterkaitan, dan pertumbuhan.
2. Penelitian ini hanya meneliti karyawan bagian pemasaran atau agen dengan status agen *Marketing Associated* (MA).
3. Insentif yang diteliti yaitu insentif yang diberikan oleh PT. Jiwasraya Cabang Malang Kota yang berupa insentif finansial secara langsung.

**D. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan insentif, motivasi dan kinerja agen PT. Jiwasraya Cabang Malang Kota.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh insentif terhadap kinerja agen PT. Jiwasraya Cabang Malang Kota.
3. Menguji dan menganalisis peran motivasi dalam memoderasi pengaruh insentif terhadap kinerja agen pada karyawan PT. Jiwasraya Cabang Malang Kota.

## **E. Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada perusahaan khususnya pada PT. Jiwasraya Cabang Malang Kota untuk melakukan peningkatan kinerja melalui insentif dan motivasi.

### **2. Bagi peneliti selanjutnya**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya mencakup kinerja, insentif dan motivasi sehingga dapat memberikan dorongan minat bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian lebih lanjut.

